

إدارة الجودة الشاملة . الفصل الثاني . خصائص التجربة اليابانية

يعتبر النظام الإنتاجي في اليابان من الأنظمة المتميزة بتكاملها وتفاعلها البناء مما أدى ذلك إلى تحقيق كافة الأبعاد المحققة للنمو والتطور، وساهم أيضا في إعطاء شخصية مميزة للنظام الإنتاجي الياباني وجعلت نموه متسارعا بشكل ساهم بصورة فاعلة في تحقيق المكانة السوقية التي يتميز بها الاقتصاد الياباني.

خصائص النظام الإنتاجي في التجربة اليابانية:

إن اعتماد الاسس التي اكتسبها النظام الإنتاجي في اليابان وهذا من شأنه يحقق الأبعاد التطويرية المستهدفة للبناء وسط آفاق التحديات التي تعيشها المجتمعات الإنسانية حالياً . ويمكن إبراز أهم الخصائص التي يتسم بها النظام الإنتاجي في اليابان ما يلي:

1- القيم الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني:

أستمد النظام الإنتاجي في اليابان مقوماته الأساسية من خلال القيم الثقافية والتربوية. وكما كان لطبيعة المجتمع وروح الأمة المرتكز في إعطاء النظام الإنتاجي صفة متميزة عن الأنظمة الأخرى السائدة في العالم. فكان دور اليابان يقوم على اقامه وتسخير التكنولوجيا المستوردة وفقاً للمتطلبات الفكرية السائدة لدى اليابانيين .

2- نقل التكنولوجيا المستوردة:

تطلعت اليابان لنقل التكنولوجيا المستوردة بعد الحرب العالمية الثانية فسعى الشعب الياباني للاستفادة من التكنولوجيا وعزلها عن الأبعاد الأيدولوجية والخلفية الفكرية. لذا قد تميز الشعب الياباني عن سائر المجتمعات الشرقية في التعامل مع التكنولوجيا وتطويرها وفقاً لطبيعة الثقافة والبناء الفكري الياباني وحاجاته الأساسية.

3- تطوير الأدوات والمواد:

استطاع النظام الإنتاجي في اليابان من تطوير أدواته ومواده من خلال النهوض الهادف وعدم الانسياق وراء تجارب الأمم واقتباس آفاق النهوض من خلال الانطلاق الفني والإنتاجي من القاعدة الهادفة للتطوير والبناء بروح جماعية متفاعله.

4- القاعدة العلمية التقنية الصناعية:

اعتماد اليابان على بناء القاعدة العلمية التقنية الصناعية معتمده في هذا المجال على كافة الجوانب المرتبطة بأساليب التدريب المهني وعدم اعتمادها على الجوانب النظرية.

5- أنظمة الإنتاج اليابانية:

تتسم علاقة الأفراد في أنظمة الإنتاج اليابانية بأن ورشة العمل بمثابة المكان الذي يتمكن من خلاله العاملين ممارسه القدرة على (التفكير وتحكيم العقل والمنطق) في أدائهم الإنتاجي. ينظر الى العاملين والمشرفين في ورشة العمل الفاشلة كأنهم جزء من الآلات والمكانن ويطلب منهم القيام بالعمل حسب المعايير المحددة للأداء.

6- اسلوب التشغيل مدى الحياه Long-Term Employment:

اعتماد المؤسسات والشركات اليابانية على أسلوب مدى الحياه مما يجعل حركة انتقال العاملين مقيدة بأعراف العمل السائدة . فعند قيام العامل بترك المنشأة التي يعمل بها والذهاب الى اماكن اخرى للعمل فإن على العامل أن يبدأ من أسفل السلم الوظيفي للترقية وهذا ما يجعل حركة دوران العمل في الشركات اليابانية بطيئاً. لهذا تهتم بمسألة التدريب الفني والإداري اهتماما كبيرا.

7- أسلوب الترقية والتقييم:

تعتمد الأنظمة الانتاجية اليابانية على اسلوب الترقية والتقييم البطيء للعاملين، وتقوم الأساليب التقييمية على أساس اعتماد المعايير والمؤشرات التالية:

- ✓ المساهمة في تطوير العمل ورفع الكفاءة الانتاجية.
- ✓ درجة الارتباط العضوي للفرد العامل في المؤسسة ودرجة ولائه.
- ✓ مدى رغبته ومساهمته في تعليم العمال الاخرين من زملائه في العمل.
- ✓ المهارة والكفاءة الذاتية للفرد ومنها تحصيله الدراسي وتعليمه الجامعي.

8-العنصر الانتاجي:

اعتباره المركز الاساسي لتطوير الانتاج والإنتاجية واعتماد الفرد في إطار المجموعة العاملة. وتعتبر من أهم السمات التي تنفرد بها المؤسسة الإنتاجية اليابانية عن غيرها من المؤسسات العاملة في المجتمع الانساني حيث يتم التركيز على الفرد من خلال المجموعة العاملة بالإضافة الى مبدأ التعاون والتفاعل.

9-الأداة بالأهداف:

اعتماد الإدارة اليابانية للنظام الانتاجي على الاساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة كالإدارة بالأهداف، مع اعتماد نظام المعلومات والتخطيط الفال للأداء. كما انها تركز على استخدام الاسس الموضوعية في العملية الإنتاجية بدلا من سيادة العلاقات الشخصية في اغلب المنشآت في الدول النامية.

10- المركز السوقي للمنشأة:

لا تعتبر الربحية هدفاً رئيسياً بحد ذاته وإنما لا بد وأن تحقق المنشأة المركز السوقي بين المنشآت المنافسة أو ذات المنتجات البديلة لكي تحظى بالاستمرار في السوق. إن هذا المنطلق السائد في المنشآت اليابانية أدى الى خلق الشعور بالمسؤولية بين العاملين وجعلهم أكثر عطاء وابداع في الاداء الانتاجي.

11- الثقة والتعاون .

اعتماد التعاون والمودة والثقة بين العاملين والإدارة وتعميق اسس التفاعل والتكامل البناء لديهم من اجل تحقيق اهداف المنشأة، حيث يستطيع العامل أن يعمل ما يعتقد إنه قادراً من خلاله على تحقيق أهداف المنشأة بعكس القيك تلني تفرزها النظرية البيروقراطية في الإدارة.

سمات ومميزات التجربة اليابانية:**أولاً: العمل مدى الحياة:**

- يعتبر مبدأ العمل أو التوظيف مدى الحياة أحد الجوانب الشائعة في المؤسسات الاقتصادية اليابانية.
- إن الموظف أو العامل في نظام المنشآت اليابانية لا يمكن أن يطرد أو يفصل من العمل إلا لأساليب جهورية كالحكم عليه بجريمة معينه.
- إن مبدأ التوظف مدى الحياة من شأنه أن يخلق أجواء نفسية مستقرة لدى العامل الياباني خصوصاً بالانتماء للمنشأة التي يعمل بها.

إذا من النتائج المتحققة من جراء التشغيل مدى الحياة:

- 1) الاستقرار الاقتصادي والمادي للفرد الياباني وتطوير نمط معيشته على ضوء الأجور الثابتة.
- 2) الأمان والاطمئنان حول المستقبل العائلي والأسري.
- 3) التكيف الاجتماعي والنفسي.
- 4) خلق قاعدة نفسية حول تراكم الخبر الفنية والإدارية.

ثانياً: التدرج الوظيفي في العمل:

إن مبدأ التدرج الوظيفي وفقاً للخبرة المتراكمة يعتبر من العوامل الأساسية لتطور المؤسسات اليابانية واحتلالها المكانة السوقية المرموقة، حيث أن اعتبار تقدم الفرد في مجال العمل التنظيمي أو التقني يعتمد الخبرة المتراكمة والمهارة وليس لأي اعتبار آخر.

ثالثاً: استحداث حلقات السيطرة النوعية:

لعبت حلقات السيطرة النوعية دوراً كبيراً في تطوير المنشآت اليابانية ودورها في تعميق كفاءة الأداء وتطوير العاملين وزرع جوانب الثقة والمودة بينهم في إطار تفاعلهم الهادف نحو تحقيق أهداف المنشأة وتطويرها وتحسين إنتاجيتها.

رابعاً: التحديث المستمر في التكنولوجيا المستخدمة:

أن معدل نمو رأس المال العامل لديها يتضح بأنه يتسم بالانخفاض المستمر قياساً بالدول الصناعية الأخرى وهذا يدل على أن سبل التحديث في التكنولوجيا اليابانية يتطور باستمرار.

خامساً: حجم الاستثمار في الصناعة:

أن حجم الاستثمار في الصناعات اليابانية على المستوى القومي تعادل 18% بينما في الدول الصناعية المتقدمة الأخرى غالباً ما يكون ذلك أقل بكثير من اليابان وذلك يدل على التقدم والتميز الذي يتمتع به اليابان اقتصادياً.

سادساً: تميز العامل الياباني في أداءه للعمل بسمات تكاد تلعب فيها القيم الاجتماعية والتربوية والثقافية للمجتمع:

- 1) الحرص التام على أداء العمل بكفاءة وفعالية عالية.
- 2) انخفاض نسبة الغيابات عن العمل.
- 3) عدم التطلع للمراكز الإدارية والفنية العالية.

سابعاً: العلاقة الإيجابية المتفاعلة بين الإدارة والنقابات العمالية والعاملين:

لأن كافة هؤلاء يستهدفون النهوض بالمنشأة وتطويرها بالشكل الذي يحقق لها المكانة التنافسية والمركز السوقية المناسب لها.

ثامناً: احترام الزمن:

اعتماده كوسيلة تطويرية هادفة من خلال التعاون والمسؤولية بالمشاركة في رسم السياسة الاقتصادية والإدارية للمنشأة.

احترام الزمن ،، الدقة والنظام والتطور التكنولوجي



"عباره عن مقطع لخواطر يبدأ في الدقيقة (57:15) المحاضرة 2"

مقارنة بين الإدارتين اليابانية والأمريكية:

الرقم	المنظمة اليابانية	الرقم	المنظمة الأمريكية
١	التوظيف الدائم	١	التوظيف قصير المدى
٢	البطء في التقويم والترقية	٢	السرعة في التقويم والدقة
٣	عدم التخصص في الحياة الوظيفية	٣	التخصص في الحياة الوظيفية
٤	إتباع وسائل الرقابة الضمنية	٤	إتباع وسائل الرقابة فردياً
٥	اتخاذ القرارات جماعياً	٥	اتخاذ القرارات فردياً
٦	المسؤولية الجماعية	٦	المسؤولية الفردية
٧	الاهتمام الشمولي بالعاملين	٧	الاهتمام الجزئي بالعاملين
٨	الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية	٨	الاهتمام الجزئي بالسيطرة النوعية

النتائج المستوحاة من التجربة اليابانية:

- تعتبر السبل الإيجابية للتعرف على واقع التجارب الإنسانية أحدى صور التفاعل الانساني ومرتكزاً اساسي لنقل التكنولوجيا وتطويرها وفقاً لطبيعة المجتمعات الإنسانية.
- المجتمع الياباني استطاع الاستفادة من خبر العديد من المجتمعات الصناعية المتقدمة الاخرى، وساهم في تطوير العديد من التجارب الوطنية بما ينسجم مع الطبيعة التربوية والثقافية للمجتمع الياباني.

يمكن إنجاز السبل المستوحاة من تحليل واقع التجربة اليابانية بما يلي:

- (1) اجراء دراسات تحليلية للأنظمة الإدارية والصناعية اليابانية والتوصل إلى استنتاجات بشأن الاستفادة منها.
- (2) إدخال تجربة حلقات السيطرة النوعية وإدارة الجودة الشاملة واعتمادها سبيلاً هادفاً في تطوير المنشآت الصناعية والخدمية.
- (3) التعرف على واقع العمل وضمناته في اليابان ومدى أثره الكبير في تحقيق الزيادة الهادفة في الإنتاجية وتحسين جوانب النوعية.
- (4) إعطاء الجوانب المعنوية والمادية في التحفيز دوراً كبيراً في إدامة الصلة بين العامل والمنشأة التي يعمل بها.
- (5) الأبتعاد عن سبل الترقية والتدرج الوظيفي وفقاً للاعتبارات غير الموضوعية.
- (6) المشاركة الفاعلة للعاملين في مختلف مستوياتهم الفنية والإدارية في تطوير المنشأة .
- (7) تحسين سبل الخدمات المقدمة للعاملين واعتبارها أحد جوانب التحفيز المعنوي في تطوير الأداء وتحسينه
- (8) استهداف التطور التدريجي في التصنيع وعدم الشروع في القفز فوق اعتبارات بناء العقلية الصناعية خصوصاً في البلدان الناهضة
- (9) السعي نحو بناء العلاقات الاجتماعية في داخل المنشأة بما يعزز الثقة والمودة بينهم.
- (10) اعتماد الطاقات المؤمنة لدى المجتمع وتعزيز البناء التربوي والثقافي بما يحفز الأفراد العاملين بأهمية الانتماء للمجتمع.
- (11) اعطاء التدريب المهني في العمل أهمية استثنائية قادرة على خلق التراكم المعرفي علمياً وتقنياً.
- (12) إدخال الاساليب الحديثة في المعرفة الإنتاجية إدارياً وفنياً وتعميق سبل استخدامه في تطوير المنشآت.
- (13) اعطاء الفرد العامل اهمية استثنائية واعتبار اسس التطور المستهدف لا يمكن ان يحقق الا من خلال تطوير الكفاءة الإنسانية وتعزيز دورها في التخطيط للسياسات والبرامج.

إن اعتماد الاسس التي يمكن استقراءها من التجربة اليابانية وأبعادها الإنسانية الهادفة لتطوير الإنتاج والإنتاجية وتحسين النوعية من شأنها أن تحقق الأبعاد التنموية الهادفة للمجتمعات الناهضة عموماً والمجتمع العربي خصوصاً مستهملين القيم والعادات والأعراف السائدة والتي هي أفرزات الحضارة العربية والإسلامية اساساً.